

專題論壇之二：“全球化：機遇與挑戰”

“供應鏈管理 - 全球一體化下香港與內地合作的新模式”- 香港利豐集團主席馮國經

中國, 南京 - 2001 年 9 月 17 日

引言

各位好！本人十分榮幸能在南京世界華商大會中與大家分享一些我對全球一體化、供應鏈管理及香港與內地合作的一些看法。

全球化的機遇與挑戰

隨著科技進步，特別是通訊技術的進步和互聯網的普及，資訊、技術、貨物、資金自由流動，經濟活動的全球化趨勢銳不可當，我們將要面對來自全球的競爭，但同時，我們將有可能把握來自全球的機遇。

現在，人民能透過互聯網的便利，享用來自世界各地的資訊、科技、商品與資金的資訊。此外，更由於與交通運輸有密切關係的物流技術之提升、交易成本下降，消費者可以更有效率的進行跨國界消費。

在生產者方面，世界性分工變成可行，各種產品能在其最佳並最便宜的地方生產，快速而準確地送到消費者手上，創造更巨大地價值。

但是，在享受這些機遇地同時，我們所面對地競爭，再不單是一個省之內或者一個國家之內地競爭，而是世界性地激烈競爭。時間與空間地縮短，使生活的壓力加大，人和企業都需要更靈活與快速地轉變以配合社會地節奏。

另一方面，由於分佈在世界每個角落地人可以分工合作，進一步的專業化是不可避免的。但只要你擁有特殊技能，你甚至可以在家中自成公司，一面享受咖啡，一面工作。因此，此類的小型企業將會有更蓬勃的發展。

供應鏈管理

在未來的資訊社會，企業必須具備高度整合及有效率的管理，成功的關鍵是要以最快、最低成本和最高效益的策略回應市場需求。而供應鏈管理便是近十多年才興起的管理策略，它是總結了物流、資訊流及資金流的雙向流動，並針對此而作出高度組織化和現代化的管理。

供應鏈管理是以市場需求為基點，整合與協調商品供應的各個環節，由供應商、製造商、分銷商以至到達顧客手上的各個企業所組成的網路，使供應鏈各成員之間能有充分的合作與優化，一同以最短的時間、最低的成本，創造最大的價值。

我嘗試介紹一下我公司利豐集團的經驗，以說明供應鏈的管理。作為供應鏈管理者，利豐會主動接觸美國合歐洲的大型百貨公司或其他客戶，向他們提出生產及供應計劃，以爭取訂單。如果我們協定生產十萬件成衣，客戶會給我們設計概念、流行趨勢、款式等資料，由我們負責具體的、適合生產的紙樣設計工作。以後我們會做出三至四個不同的設計樣板，並提供不同的原料、布質、剪裁、顏色等選項，連同有關的成本資料讓客戶選擇。客戶在決定採用的樣品後，我們將根據訂單，將整個生產過程變成供應鏈裏的每一個環節。選擇最佳的原料供應商、挑選在世界各地的漂染廠、紡織廠、鈕扣廠。在這個訂單裏，不料可能來自韓國、美國或中國內地，在臺灣漂染，並在有配額的地方，如泰國的數個工廠裏製成衣服。

這不是一個傳統貿易商的工作！供應鏈管理者知道如何協調整個供應鏈的操作，擁有供應鏈各環節的訊息，監察並管理每一個生產過程，選擇最佳的生產商。然而，單能掌握上述訊息及管理技術仍不足夠，我們還需要對個別的生產業節進行融資，並加快交貨速度，我們完成整個訂單的時間很短，以前是三個月，現在通常是四至五個星期就需要完成。

我們需要保證不同國家的原材料能順利運到裝配製造的地方，要保證所有工廠的製成品的顏色和品質有如同廠出品般的一致，在很多情況下，一個工廠沒有足夠的生產力去完成整個訂單，通常要二十多個工廠同時進行生產。

此外，外國買家是知道哪一個工廠為哪一個環節進行生產，我們也讓客戶知道生產商的詳細資料，保證每一個工廠都是經客戶認可的生產商。這是一個有完整訊息的市場，供應鏈管理者不是倚靠資訊的差異而賺取傭金的。

為什麼外國的客戶願意付出鉅額的傭金呢？因為我們包辦了整個生產過程，管理了供應鏈的各個環節，我們能為他們供應合乎品質，準時而又取價合理的產品。

跳出利豐集團，而從香港的宏觀角度觀察，香港有三十萬間中小企業，它們當中有百分之四十是進行跨國經營，它們也是供應鏈管理中的增值協調者，因為不同行業中的企業在供應鏈管理上面對的工作流程是差不多的。有些企業的訂單可能大一點，或是小一點，但都在香港公司的管理下運轉。這個仲介協調者會不會被互聯網取代呢？我認為不會，由於那些入門網站和網上交易所提供的只是一個訊息平臺，並不能取代協調者的管理經驗及市場網路。這就是香港貿易商的核心能力所在，我們定位於優秀供應鏈管理者的位置，管理一個跨越中國、亞洲地區的消費品供應鏈。香港企業在內地和國際的商業連系、市場認識及管理知識是經過數十年的積累而成，並不會被一個訊息平臺所取代。

全球一體化下，香港與內地合作的新模式

然則，在供應鏈的層面上，香港怎樣可以與內地合作，爭取全球化所帶來的機遇，迎接挑戰呢？我認為主要有以下方面：

首先，加強香港作為世界供應鏈管理者的角色。香港有五十年累積的市場情報、銷售業績、客戶網路及營運管理經驗，可以扮演世界供應鏈管理者的角色，以強大的內地作為生產基地，大力協助內地產品開拓國際市場，促進內地產品出口。

而且，中國即將加入世貿，進一步參與全球的經濟。我們所面對的不應是地區與地區之間的競爭，而是考慮怎樣可以互相合作、協調彼此、互補長短，所以，我們的合作需要進入一個新的里程，為整個中國創造更大的價值。我建議在一貫的互補優勢上，將中國內地的勞動力資源和科研人才優勢，結合香港資訊、運輸、金融和服務業的優勢，攜手掌握全球化所帶來的新商機。

而物流是供應鏈競爭力的重要因素，交易能否完成和具競爭力，關鍵在能否把產品迅速準確地送到顧客手上。香港地鄰近地區，特別是中國大陸，是主要製造業生產基地，需要把不同地點地部件或製成品集中組裝外運。而香港作為世界最大地貨運機場，擁有超過一百三十個國際及國內航點，每日平均五百航班，全面地飛行航線網能為貨主提供最多、最快地航運選擇。這樣，香港地國際機場就扮演了空運樞紐的重要角色。此外，香港擁有亞洲其中一個最好的電訊和物流基建設施，海關的手續也十分方便。配合企業的現代訊息系統，實現以一個地點存貨，服務十多個地區客戶的需要，這將使企業減輕成本，增強競爭力。

而香港國際機場已積極開展加強與內地的合作，於今年三月開始與珠江三角洲的二十個港口實現地區海空運輸的一條龍操作。最近亦開通了香港與拉薩之間的定期航班。

我相信，香港與內地的經濟將越來越密切，而兩地的競爭力將因為更多的合作而更進一步的提升。隨著全球一體化，每一個城市再不能獨善其身，我們應積極考慮如何合作，優勢互補，使我們成為具國際競爭力的經濟體。

謝謝！